

### “ Maestria en la Gestion de Organizaciones”

#### \_ La Evolucion de los Modelos de Gestion\_

Todos nós temos as nossas crenças e hipóteses de como havemos de fazer as coisas. Estas crenças e hipóteses podem-nos levar à eficácia/ineficácia. Quando chegamos à eficácia, é tudo ótimo, mas se estivermos perante ineficácia é difícil perceber as causas desta. Segundo este texto, não estamos formatados para analisar as nossas hipóteses erradas, básicas, simplesmente desistimos. Devemos ver no erro, a oportunidade de aprender e fazer melhor se essa hipótese nos for dada. Há acontecimentos que mudam completamente a forma como visionamos o mundo em redor.

O caso sobre a directora da divisão operacional de uma empresa exposto no texto, é um bom exemplo de ineficácia mas, que após um choque dá-se o turn-around para melhor. Muitos gestores se esquecem que dentro e fora de uma empresa (subordinados, superiores, clientes, membros da família) são afectados pelos actos que o líder toma. Para esta directora, “boa gestão” significava operações controladas, em organizadas, líder agressivo e duro, sem qualquer tipo de relação, a não ser profissional. Após o choque do divórcio, após o aconselhamento matrimonial, constatou que o modelo que adoptava era desadaptado tanto no seio empresarial como no familiar. Com a falha de comunicação que existia entre ela e os seus colaboradores impedia-a de tomar conhecimento de alternativas e assuntos importantes que lhe determinavam a eficácia no seu trabalho.

Existem vários tipos de modelos de gestão, uns formalmente descritos, outros que dependem da aplicação e das pessoas que exercem poder. O modelo representa um “conjunto de hipóteses numa linha de pensamento em relação a algum problema”. Os modelos estão relacionados com a nossa identidade, com a nossa maneira de compreender o conteúdo de cada modelo e a maneira de como o aplicamos. Devido à complexidade da vida, muitas das vezes temos de conjugar alguns modelos. Mas este processo de mudança de modelo demora e não é fácil.

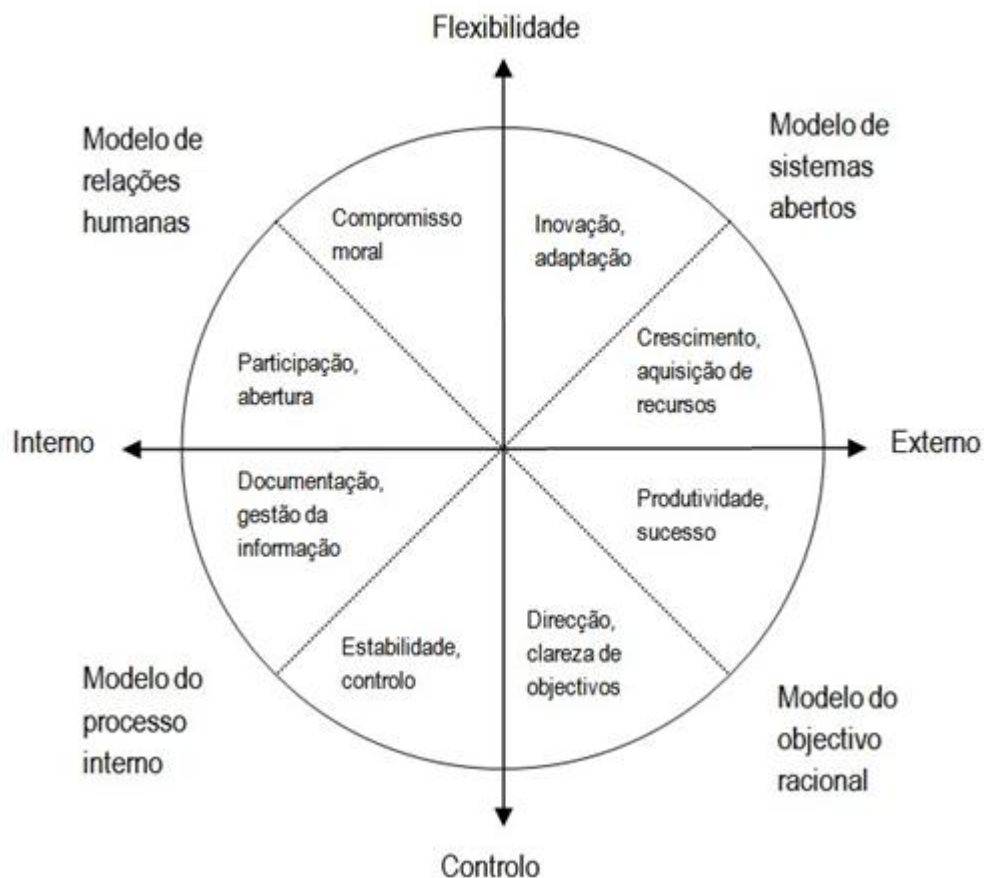
### Uma perspectiva evolutiva

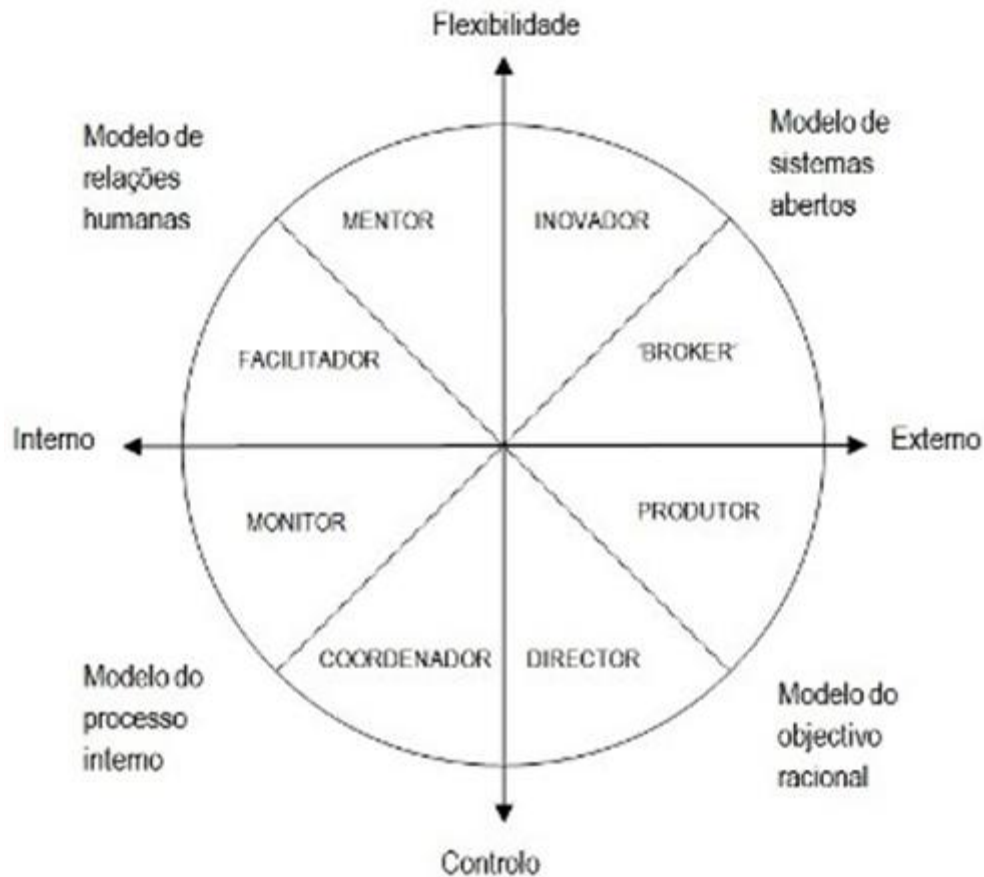
Os modelos de gestão estão continuamente em evolução. Estes variam consoante os valores da sociedade e a modificação das perspectivas. Há medida que há evolução, os mais antigos caem em desuso, porque não são compatíveis com a realidade.

## Liderança e Gestão de Equipas

Modelo de gestão >>>	Objectivo racional	Processo interno	Relações humanas	Sistemas abertos
<b>Crítérios de eficácia</b>	Produtividade, benefícios	Estabilidade, continuidade	Compromisso, união moral	Capacidade de adaptação, apoio externo
<b>Teoria meios-fins</b>	Uma direcção clara leva a resultados produtivos	A rotina leva à estabilidade	A participação gera compromisso	A adaptação e inovação permanente levam à aquisição e manutenção dos recursos externos
<b>Ênfase</b>	Classificação de metas, análise racional e acção	Definição das responsabilidades, medidas, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, gestão da mudança e inovação
<b>Clima</b>	Economia racional "resultados"	Hierárquico	Orientado para a equipa	Inovador, flexível
<b>Papel do dirigente</b>	Director e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e 'bloker'

Como já foi dito anteriormente, os modelos estão em constante evolução, por conseguinte, cada um destes modelos por si só, num dado tempo deixaram de fazer sentido. Então aí pensou-se na possibilidade da conjugação destes para solucionar os problemas que sucederam. Nesta situação o passo a dar é: reconhecer os pontos fortes e fracos de cada um dos modelos; seguidamente é importante adquirir as competências associadas a cada modelo; por fim adaptar as competências de cada modelo às diferentes situações.





**Se uma pessoa não tiver todas ou a maioria das competências de um líder, pode liderar?**

Director	1. Tomada de iniciativas 2. Fixação de metas 3. Delegação eficaz
Produtor	4. Produtividade e motivação pessoal 5. Motivar os outros 6. Gestão do tempo e do 'stress'
Coordenador	7. Planificação 8. Organização e desenho 9. Controlo
Monitor	10. Reduzir sobrecarga de informação 11. Analisar a informação criticamente 12. Apresentar informação; redigir eficazmente
Mentor	13. Auto compreensão e compreensão dos outros 14. Comunicação interpessoal 15. Desenvolvimento dos subordinados
Facilitador	16. Criação de equipas 17. Tomada de decisão participativa 18. Gestão de conflitos
Inovador	19. Conviver com a mudança 20. Pensamento criativo 21. Gestão da mudança
'Broker'	22. Criar e manter uma base de poder 23. Negociar acordos e compromissos 24. Apresentar ideias: verbalmente com eficácia

Segundo o capítulo lido, quando nos colocam na posição de líder, temos de perceber para que tipos de papéis temos ou não capacidades para actuar. Para isso temos de passar pelos cinco passos descritos do processo de aprendizagem: a auto-avaliação, para ajudar a identificar o nível de habilidades e para tomar consciência das competências; a lição, serve para recolher, analisar conteúdos e enriquecer a nossa identidade; a análise, para estudarmos quais são os comportamentos a utilizar em certa situação; a prática, é a oportunidade de poder aplicar numa realidade similar de trabalho toda a aprendizagem retida e receber comentários sobre esta para melhorar; a aplicação é o final do processo, onde finalmente podemos aplicar todo o conhecimento adquirido.


Para responder à questão, sim eu acho que uma pessoa que não tem todas as competências de um líder, pode liderar, desde que saiba reconhecer a sua deficiência para liderar em certas situações. É importante saber reconhecer os erros e não impor autoridade, quando algum colaborador tenta ajudar. O processo de comunicação e de aprendizagem contínua são factores importantes na vida de um gestor. Não devemos omitir, nem disfarçar que não somos capazes de exercer certo papel, isso pode ser prejudicial para o sucesso empresarial. Muitos líderes fazem-no em parte pela pressão que é exercida sobre eles.

### Decoding the Team Conundrum:


#### \_The Eight Roles Executives Play\_

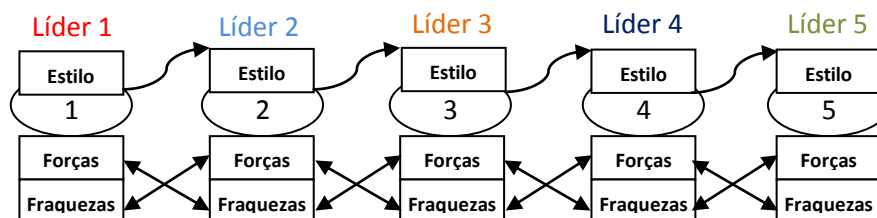
by Manfred F.R Kets De Vries

Este texto começa por dar o exemplo de um general que tinha como subordinados três coronéis, todos com características e personalidades diferentes. O primeiro era um homem confiante e muito empreendedor; o segundo era um homem que actuava com consciência do que fazia, altamente eficiente, mas não tinha imaginação; o terceiro gostava do confronto e parecia alcançar o impossível. O general confrontou cada um com a situação da batalha que tinha em mãos. Ao primeiro deu-lhe a “honra” de liderar e preparar o ataque da manhã, ao segundo o general entregou-lhe o plano detalhado da batalha para este o preparar. Por último, o general num momento de franqueza confessou que a batalha estava previamente perdida ao terceiro coronel. Este último discordou completamente dando uma palavra de descanso e tranquilidade ao seu imediato: “the general is wrong, and the colonel’s regiment would wipe the enemy off the field”. E foi isso que aconteceu, com a conjugação de esforços e de ideias, a batalha foi vencida. Não há um grande homem nesta história, mas surgem no entanto quatro grandes líderes, que em sinergia perfeita alcançaram o objectivo

desejado. O general,  um homem astuto, soube determinar e aproveitar o que cada coronel tem de melhor para dar. Basicamente o que fez foi aplicar as palavras/ordens certas e combinar os pontos fortes e fracos de cada membro. General elaborou o plano de batalha onde traçou todos os objectivos desejados. Do primeiro coronel soube retirar as características de empreendedor e confiança, quando lhe pediu para liderar o primeiro ataque. Este é o mais importante, porque é o primeiro contacto com o inimigo (concorrente), não sabemos o que ele tem para dar, por isso é preciso ser criativo para contrastar e surpreender (característica de um empreendedor), tal como a confiança de que tudo vai dar certo. Ao segundo teve de lhe entregar todo o plano e estratégias, porque não podia contar com a sua imaginação mas sim com toda a sua garra e alta eficiência. No terceiro procurou digamos que uma palavra de “conforto” para levantar o ânimo, além de contar com a sua grande coragem para conseguir o impossível. Esta combinação de forças criou a equipa perfeita.

### “The Great- Man”

Os estudos apontam para que não haja um grande-homem empresarial, aquele estereótipo para todos os líderes, o todo-o-poderoso indiscutível  que controla uma organização e determina o seu sucesso/fracasso. Isto contraria a ideia expressa nos seis tipos de liderança descritos na obra “Liderar” de Miguel Pina e Arménio Rego. Em 1987, o Professor Jorge Correia Jesuino apresenta um quadro onde fala no *grande homem*, tal que conseguia superar qualquer situação, em qualquer circunstância. Havia ideia do homem versátil, que tem conhecimento de tudo, que domina tudo em seu redor, explicando-se isso quase como um “dom”. Mais uma vez este texto de De Vries vem dizer que o sucesso de uma empresa não depende do *grande-homem*, mas sim determinado pela distribuição, liderança colectiva e complementares. Um grupo de indivíduos cuidadosamente seleccionados, podem ser estruturados de tal forma a que se torne numa equipa eficaz. O todo desta equipa é muito mais do que a soma das partes (efeito sinergia).



A identificação da composição de cada elemento (no que diz respeito a personalidade, estilo de liderança, forças/fraquezas) é importante para se estabelecer confiança no grupo. É no combinar destas forças para combater as fraquezas e no

combinar de cada estilo de liderança que vão ser criadas competências e funções específicas para ultrapassar desafios (exemplo do esquema). O tipo de equipa configurada criativamente pode dinamizar e reforçar o trabalho conjunto. Por outro lado, a falha nalgum encaixe de papel de liderança, pode ser crucial para o bom funcionamento da equipa.

**Se uma pessoa não tiver todas ou a maioria das competências de um líder, pode liderar? Se sim, como resolver o problema das competências em falta?**

Como já referi anteriormente, sim acho que se uma pessoa não tiver todas as competências de um líder pode liderar. De partida, se é considerado um líder, é porque algum papel sabe desempenhar. Pode no entanto, ser deficitário em algum papel e isso estar a prejudicar directamente o seu trabalho. Então pergunta-se, como resolver o problema das competências em falta?

Existem vários cenários que teriam de ser avaliados individualmente. Por exemplo, se se tratasse de uma equipa de líderes, as competências em falta de um líder, poderiam ser procuradas no perfil de outro e assim compensar esse défice (claro que o grupo tinha de trabalhar em conjunto e não em concorrência entre si como é frequente no mundo empresarial). Outra solução seria procurar formação na área que mais precisa, ou seja, como na obra de “Maestria en la Gestion de Organizaciones” lhe chama a “automejora”:

### AGENDA PARA LA AUTOMEJORA

La Tabla 10.1 representa una agenda para la automejora que incluye tres pasos generales: aprender sobre uno mismo, diseñar una estrategia de cambio y ejecutar la estrategia.

Dentro de estos tres pasos, existen algunos subpuntos clave. Muchos directivos y posgraduados han utilizado este proceso. Al comienzo, algunos de

**Tabla 10.1. Agenda para la automejora**

- |  |
|--|
| 1. Aprender sobre uno mismo                                |
| ■ Contestar el test de valores competitivos.               |
| ■ Autoevaluación escrita de cada rol.                      |
| ■ Pedir a otros que le evalúen.                            |
| ■ Discutir sus destrezas con otros que sean sinceros.      |
| 2. Diseñar una estrategia de cambio                        |
| ■ Llevar un diario.  |
| ■ Identificar las áreas específicas que necesita mejorar.  |
| ■ Identificar los modelos de roles para sus áreas débiles. |
| ■ Leer los libros adecuados.                               |
| 3. Ejecutar la estrategia de cambio                        |
| ■ Ser sincero sobre los costes de la mejora.               |
| ■ Desarrollar un sistema de apoyo social.                  |
| ■ Evaluar constantemente y modificar su estrategia.        |

Quando há falhas e não temos todas as competências necessárias para desempenhar certas funções, temos de passar por um processo de auto-avaliação. Depois é necessário que avaliem a nossa avaliação e nos digam o que precisamos fazer. A experiência de outrem, literatura sobre o assunto, são meios que ajudam a desenvolver as temáticas que temos em falta.

Outra situação seria se possível, trocar de lugar, tentar adaptar o nosso estilo noutra função, numa espécie de rotatividade. Claro que isto nem sempre é possível nas empresas. O que acontece hoje em dia é, não serve, vai embora e venha outro, mesmo que haja potencial para desenvolver, essa hipótese nem é posta em causa. Este é o problema da hierarquia superior, que está tão batida no mesmo estilo de liderança, do tipo agressivo e controlador que nem se apercebem do grande potencial que podem retirar dum colaborador que está disposto a aprender.

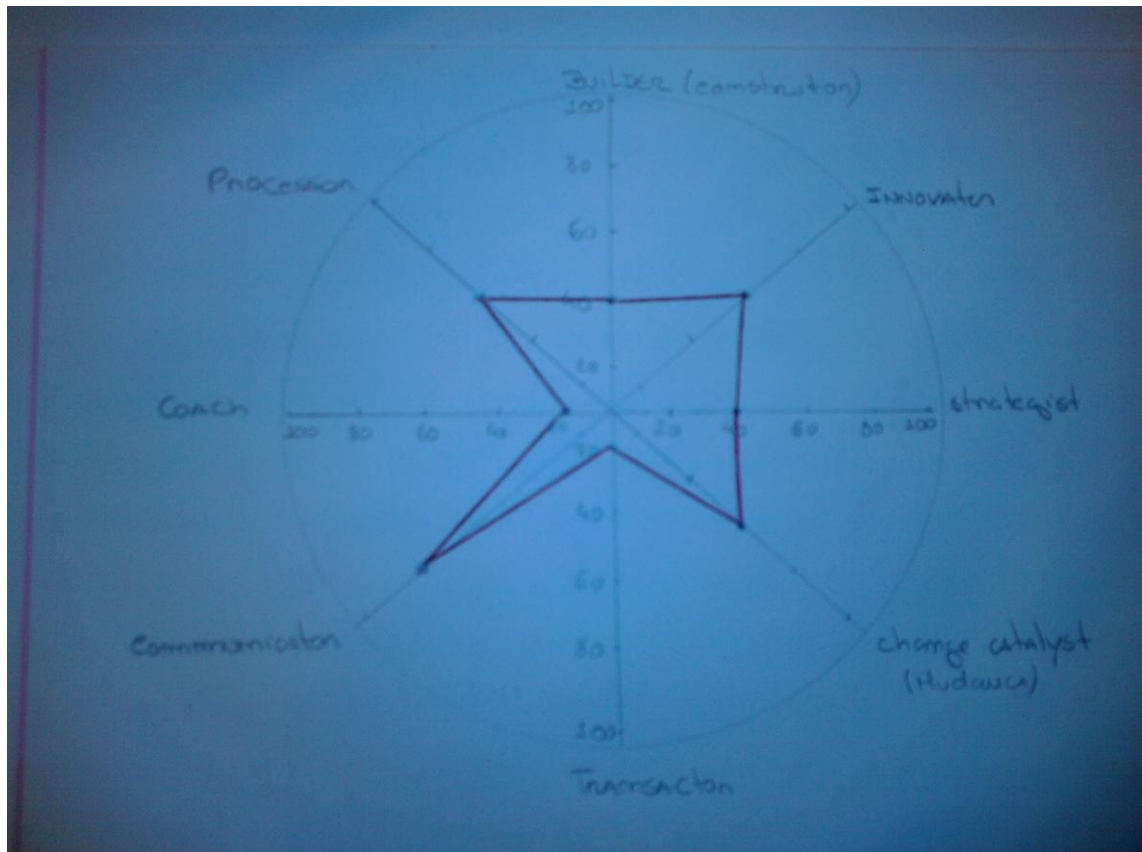
### “Comparação entre os dois textos em relação aos papéis de liderança”

Perfil do Professor X (retirado do wiki):



Seguidamente, tentei cruzar dados, características entre os diferentes papéis de liderança de ambos os autores. Cheguei à conclusão que alguns encaixam e são similares, tendo só dúvidas em dois. Então: strategist similar a coordenador; change-catalist similar a facilitador (?); transactor similar a director; builder similar a broker; innovator similar a inovador; processor similar a monitor (?); coach similar a produtor; communication similar a mentor. Não sei se esta interpretação está correcta, mas é uma tentativa. Usando esta ordem de ideias, desenhei a teia do professor X, no modelo exposto do texto de Kets De Vries. (Imagem na página seguinte).





Depois fiz a sobreposição para ver as diferenças das teias:

